**МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ**

**УДК 65.014.1:016.1**

***Валентин Власенко***

***(Полтава)***

**РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Анотація: У роботі обґрунтовано методологічні та розглянуто прикладні інструменти, підходи та процедури до розробки стратегії розвитку підприємства у ринкових умовах господарювання. У результаті дослідження охарактеризовано основні етапи та інструменти реалізації стратегії розвитку підприємства.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічні альтернативи, стратегія розвитку підприємства, інструменти реалізації стратегії розвитку, алгоритм вибору стратегії розвитку.*

*Annotation: The methodical and practical instruments, approaches and procedures for the creation of the development strategy of enterprise under the market conditions are substantiated. In the result of investigation the main stages and instruments of the enterprise development strategy realization are characterized.*

*Key words: strategy, strategic alternatives, strategy of enterprise development, instruments of the development strategy realizations, the algorithm of development strategy alternating.*

Розвиток соціально-економічних систем в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та підвищення ринкової конкуренції є неможливим без повноцінного управління їх внутрішніми підсистемами, що виступає однією із найважливіших складових економічного зростання будь-якого підприємства. Тому розробка ефективних стратегій розвитку на рівні підприємств є запорукою формування їх конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Формування дієвих стратегій розвитку на підприємстві є об’єктивною необхідністю, оскільки без застосування інструментарію концепції стратегічного управління у процесі реалізації корпоративної, конкурентних, функціональних та ресурсних стратегій забезпечити ефективну діяльність підприємства у стратегічній перспективі не можливо.

Актуальність дослідження пояснюється тим, що ринкові відносини ускладнюють вирішення проблем адаптації сучасних підприємств до зовнішніх змін і обумовлюють необхідність впровадження стратегічного управління, яке передбачає розробку стратегії розвитку сучасних підприємств.

Питанням розробки і впровадження стратегій розвитку підприємств різних організаційно-правових форм присвятили свою увагу провідні зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Н. Ансофф [1], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [9], М. Е. Портер [7], Р. С. Каплан, Д. П. Нортон [3], І. В. Афонін [2], М. І. Круглов [4], М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатьєва [5], В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань [6], Г. К. Сігітова [8], Р. А. Фатхутдінов [10] тощо. Проте, надалі залишається невирішеним завданням впровадження прикладних інструментів розробки стратегії розвитку підприємства, реалізація адаптивного і гнучкого механізму управління стратегією розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів.

Своєчасність формування і реалізації стратегії розвитку вимагає впровадження відповідних заходів з боку управлінського персоналу, дослідження механізму управління на кожному підприємстві та визначає практичну важливість процесу управління розвитком суб’єктів господарської діяльності в умовах трансформаційних перетворень.

**Метою дослідження** є обґрунтування методологічних та розгляд прикладних засад реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації національної економіки.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано наступні завдання: розкрити послідовність основних етапів та інструментів реалізації стратегії розвитку підприємства; виділити фінансово-економічний, організаційно-соціальний контексти реалізації стратегії розвитку підприємства.

Реалізація стратегії розвитку соціально-економічної системи передбачає можливість руху від загальних характеристик до часткових досліджень, їх комплексне синтезування і об’єднання в єдине ціле.

Стратегія розвитку повинна передбачати як кількісні зміни показників діяльності підприємства, так і врахування якісних характеристик системи управління, що сформувалися під дією факторів зовнішнього середовища [4, с. 23-26].

Впровадження стратегії розвитку підприємства повинно супроводжуватися створенням сприятливого підприємницького та інвестиційного клімату, дослідженням основних факторів ринкового оточення, аналізом управлінських і виробничих процесів [2, с. 87, 234].

Стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і напрями вирішення проблем для підприємства, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрям розвитку. За своїм змістом стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий плановий документ, тобто це результат стратегічного планування [9, с. 21].

Отже, **стратегія розвитку підприємства** – це сукупність заходів, необхідних для реалізації потенціалу внутрішнього середовища підприємства за рахунок можливостей зовнішнього оточення і спрямованих на постійне виконання оперативних (поточних) завдань відповідно до встановлених цілей. Дана стратегія дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства, виступає початковим етапом проведення організаційних змін.

Важливе значення у процесі розробки стратегії розвитку підприємства відіграють відповідні інструменти, підходи та процедури їх реалізації. У табл. 1 відображено етапи реалізації стратегії розвитку підприємства із виділенням практичних інструментів їх впровадження.

*Таблиця 1*

**Основні етапи та інструменти реалізації стратегії розвитку підприємства (узагальнено автором на основі [8])**

|  |  |
| --- | --- |
| **Основні етапи реалізації стратегії розвитку підприємства** | **Інструменти, підходи та процедури реалізації стратегії розвитку підприємства** |
| Етап 1. Формування стратегічних альтернатив [1, 3, 6, 9, 10] | 1. Визначення місії, цілей, бачення та цінностей підприємства.  2. Аналіз бізнес-середовища та конкурентного середовища (PEST і SWOT-аналіз).  3. Аналіз ключових проблем. |
| Етап 2. Планування стратегії розвитку [1, 4, 5, 7, 9, 10] | 1. Вибір та систематизація стратегічних напрямів діяльності підприємства за цілями (складання стратегічних карт, формування стратегічних зон господарювання).  2. Визначення показників і завдань для кожної цілі (система збалансованих показників).  3. Вибір стратегічної ініціативи та складання портфелю ініціатив за кожною із цілей.  4. Розробка стратегічного бюджету для фінансування стратегічних ініціатив.  5. Створення команди за напрямами діяльності (виділення стратегічної господарської одиниці або власників кожного стратегічного напряму). |
| Етап 3. Впровадження стратегії розвитку [1, 4, 5, 7, 9] | 1. Розробка стратегічного плану для кожної бізнес-одиниці (деталізація стратегічної карти до рівня бізнес-одиниць із відповідним узгодженням цілей та показників).  2. Розробка стратегічних планів для допоміжних підрозділів (стратегічні карти, система збалансованих показників).  3. Формування комунікаційного механізму.  4. Розробка системи заохочень та матеріального стимулювання (у залежності від виконання поставлених цілей).  5. Складання плану розвитку компетенцій співробітників у відповідності зі стратегією розвитку. |
| Етап 4. Планування операційної діяльності підприємства [3, 5, 10] | 1. Визначення переліку ключових бізнес-процесів для реалізації стратегічних цілей.  2. Складання програми реалізації ключових бізнес-процесів.  3. Приведення операційних планів у відповідність зі стратегічними показниками, що зафіксовані у системі збалансованих показників.  4. Розробка прогнозу продажів та планів використання ресурсів.  5. Складання бюджетів операційних витрат та капіталовкладень.  6. Складання звітів про прибутки та збитки для кожного продукту, сегменту споживачів, регіону збуту. |
| Етап 5. Моніторинг та виявлення проблем реалізації стратегії розвитку підприємства [1, 7, 9, 10] | 1. Проведення моніторингу отриманих результатів шляхом аналізу результатів реалізації стратегій на засіданнях робочих груп за окремими стратегічними господарськими одиницями.  2. Проведення нарад з питань аналізу стратегій, визначення структури робочої групи, кількості її учасників та періодичності проведення нарад. |
| Етап 6. Оцінка та коригування прийнятої стратегії розвитку підприємства [1, 3, 6, 9] | 1. Визначення структури робочої групи за окремими стратегічними господарськими одиницями, складу учасників процесу оцінки і коригування стратегії розвитку, періодичності проведення оцінки стратегії розвитку.  2. Підготовка висновків за результатами PEST і SWOT-аналізу.  3. Аналіз реалізації випадкових стратегій.  4. Розробка процедури внесення коректив у стратегію розвитку підприємства, стратегічні карти реалізації стратегій, систему збалансованих показників. |

З табл. 1 бачимо, що ключовими інструментами реалізації стратегій розвитку підприємств є розробка стратегічних карт позиціонування, вибір стратегічних зон господарювання та стратегічних господарських одиниць, впровадження системи збалансованих показників, формування стратегічного бюджету на основі результатів PEST і SWOT-аналізу.

Ми дотримуємося точки зору, що у практичній площині ефективна реалізація стратегії розвитку сучасного підприємства може розглядатися в фінансово-економічному та організаційно-соціальному контекстах.

Стратегія фінансово-економічного розвитку підприємства повинна передбачати досягнення оптимальної величини прибутку, достатньої для забезпечення господарсько-фінансової діяльності на основі самофінансування і формування власного обігового капіталу. Це дозволятиме забезпечувати високі можливості зростання обсягів продажу продукції (товарів, робіт, послуг) на рівні, не нижчому, ніж у конкурентів, а також займати відповідні ринкові сегменти. Стратегія організаційного та соціального розвитку підприємства повинна знаходити своє відображення у досягненні системи цілей (соціальних, економічних, технічних та екологічних) на основі послідовної реалізації принципу соціальної відповідальності перед суспільством і соціального партнерства в межах трудового колективу.

Вважаємо, що тільки таке поєднання внутрішніх складових стратегії розвитку підприємства сприятиме його швидкій адаптації до впливу чинників зовнішнього середовища, активному протистоянню конкурентному тиску на займаних ринкових сегментах, подальшому інтегруванню у систему світогосподарських зв’язків в умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу.

Таким чином, розробка та впровадження адаптивної до вимог ринкового середовища стратегії розвитку підприємства сприятиме підвищенню ефективності його функціонування в цілому та окремих структурних підсистем зокрема, що дозволить прискорити зростання кількісних показників і якісних характеристик, а тому вимагає проведення ґрунтовних наукових досліджень. Розглянуті підходи до розробки стратегії розвитку підприємства є важливими складовими її успішного впровадження на практиці. Перспективними напрямами подальших наукових досліджень залишаються питання формування організаційного та документаційного забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації національної економіки, впровадження сучасних підходів до розробки і реалізації стратегій розвитку підприємств відповідно до аналізу стратегічних альтернатив і змісту стратегій у стратегічному наборі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ансофф И. Н. Новая корпоративная стратегия / И. Н. Ансофф. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.

2. Афонин И. В. Управление развитием предприятия : стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены : [учеб. пособие] / И. В. Афонин. – М. : Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2002. – 380 с.

3. Каплан Р. С. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 368 с.

4. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : [учебник] / М. И. Круглов. – М. : РЛД, 2008. – 767 с.

5. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : [підручник] / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатьєва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.

6. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : [навч. посібник] / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК» «ЕксОб», 2001. – 560 с.

7. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; [пер. з англ. Олійник А., Скілський Р.]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

8. Сигитова Г. К. Системный подход к реализации стратегии [Электронный ресурс] / Г. К. Сигитова ; Московская бизнес школа. – Режим доступа : http://www.dekanblog.ru/blog/dopmat/sigul.pdf. – Заголовок с экрана.

9. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

10. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : [учеб. пособие] / Р. А. Фатхутдинов – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2004. – 304 с.

**Відомості про автора**

|  |  |
| --- | --- |
| Прізвище, ім’я, по батькові автора | Власенко Валентин Анатолійович |
| Науковий ступінь | кандидат економічних наук |
| Вчене звання | доцент |
| Повна назва вищого навчального закладу (наукової установи) | Вищий навчальний заклад Укоопспілки  «Полтавський університет економіки і торгівлі»  м. Полтава, вул. Коваля, 3 |
| Назва кафедри (відділу) і посада | Кафедра менеджменту Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», доцент кафедри менеджменту |
| Контактний телефон | (0532) 67-56-81 (домашній)  (050) 304-99-32 (мобільний) |
| Електронна адреса (E-mail) | valentinpusku@mail.ru |
| Зазначити, чи потрібен сертифікат учасника конференції | Так |
| Зазначити, звідки Ви дізналися про проведення конференції | З інформаційної розсилки на електронну адресу від викладачів кафедри |